

## رهیافت توانمندسازی منابع انسانی بسیج مبتنی بر فرآیند مدیریت دانش در راهبرد گام دوم انقلاب

نویسنده: عیسی خداپنده<sup>۱</sup>

فصلنامه (علمی-تخصصی) مطهر، سال شانزدهم، شماره ۴۸، بهار ۱۳۹۸

### چکیده

هدف اصلی این پژوهش رهیافت و توانمندسازی منابع انسانی بسیج، مبتنی بر فرآیندها و مولفه‌های مدیریت دانش در گام دوم انقلاب است که آشکار سازترین وسیله‌ی عزت و قدرت یک کشور به شمار می‌آید که خود منجر به توانایی و توانمندی در همه عرصه قدرت در کشور محسوب می‌شود. در این پژوهش برای قوت بخشی به بخش علم و پژوهش که از گام‌های دوم انقلاب است با سیستم‌های؛ حمایت از تصمیم، حمایت از تصمیم‌گیری، سیستم‌های خبره، سیستم‌های اطلاعات مدیریت عالی، سیستم‌های حمایت ترکیبی، شبکه‌های عصبی مصنوعی، سیستم مدیریت اطلاعات، سیستم‌های اطلاعات اجرایی و تکنولوژی اطلاعات در راهبرد عملکرد بسیج پرداخته شده است و همچنین تأیید و اعتبارسنجی دانش نقش بسزایی در استنتاج درست و تصمیم‌گیری صحیح یک سیستم هوشمند در سازمان پویایی مثل بسیج بر عهده دارد و در واقع می‌توان گفت که یک پایگاه داده سیستم هوشمندی مانند هوش مصنوعی و سیستم خبره را در شرایط تضمین می‌کند قدرتمندی کشور را با تصمیم‌گیری و استفاده از سیستم‌های مذکور به ملکه ظهور برساند و موجبات پیروزی کشور را در مواقع بحرانی سرنوشت ساز گردد. برای بدست آوردن مولفه‌های مدیریت دانش، از روش تطبیقی استفاده گردیده است. روش این پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. این پژوهش به صورت استدلالی و منطقی و مقایسه اطلاعات گردآوری شده است.

**واژگان کلیدی:** مردم، تمدن، اسلام، تمدن نوین اسلامی، مردم سالاری، فرهنگ اسلامی.

۱. عضو هیات علمی دانشگاه افسری و تربیت پاسداری امام حسین (ع)، مربی دانشکده شهید مطهری بسیج Eisa\_533@yahoo.com

مدیریت دانش؛ تنظیم، هماهنگ سازی و سازماندهی محیطی است که بابه کارگیری، توسعه، تسهیم، ترکیب و ادغام دانش را امکان پذیر سازد. بی شک مدیریت دانش موضوعی گسترده، پیچیده و پوی است که طیف عظیمی از عالیت های متنوعی را در بر می گیرد. همین علت، ناگزیر ابعاد و نگرش های مختلفی در این خصوص به وجود آمده است. آگاهی از ابعاد و جنبه های مختلف مدیریت دانش به منابع انسانی بسیج کمک می کند تا اقدامات و برنامه های خود را به گونه ای اثربخش با فرآیندهای مدیریت دانش هماهنگ سازد.

هدف اصلی مدیریت دانش تنظیم، هماهنگ سازی و سازماندهی محیطی است که به کارگیری، توسعه، تسهیم، ترکیب و ادغام دانش را امکان پذیر سازد. در واقع می توان این طور بیان کرد که امروزه، منافی که نصیب سازمان می شود که دانش موجود، طرز استفاده مؤثر از آن و اینکه تا چه حدی آمادگی دریافت و استفاده از اطلاعات و دانش نوین را در خود ایجاد کرده است، بستگی دارد. مدیریت دانش نه تنها یک منبع مزیت رقابتی است بلکه تنها منبع قدرت عملکردی نیز می باشد. مدیریت دانش با استفاده از پیشرفت فناوری اطلاعات توانسته است بابه کارگیری ابزارها و روش های جدید همانند گروه افزارها، بانکهای اطلاعاتی آنلاین، اینترنت، اینترنت و... را تسهیل یابد، این پیشرفت به منابع انسانی بسیج امکان مزیت رقابتی می دهد. در این پژوهش به سیستم های؛ حمایت از تصمیم، حمایت از تصمیم گروهی، سیستم های خبره، سیستم های اطلاعات مدیریت عالی، سیستم های حمایت ترکیبی، شبکه های عصبی مصنوعی، سیستم مدیریت اطلاعات، سیستم های اطلاعات اجرایی و تکنولوژی اطلاعات در راهبرد عملکرد بسیج پرداخته شده است

## بیان مساله

در راستای بیانات گوهربار مقام معظم رهبری درباره علم و پژوهش در بیانیه گام دوم انقلاب که می فرمایند: «دانش، آشکارترین وسیله ی عزّت و قدرت یک کشور است. روی دیگر دانایی، توانایی است. دنیای غرب به برکت دانش خود بود که توانست برای خود ثروت و نفوذ و قدرت دوپست ساله فراهم کند و با وجود تهیدستی در بنیان های اخلاقی و اعتقادی، با تحمیل سبک زندگی غربی به جوامع عقب مانده از کاروان علم، اختیار سیاست و اقتصاد آنها را به دست گیرد. ما به سوءاستفاده از دانش مانند آنچه غرب کرد، توصیه نمی کنیم، اما مؤکداً به نیاز کشور به جوشاندن چشمه ی دانش در میان خود اصرار می ورزیم. بحمدالله استعداد علم و تحقیق در ملت از متوسط جهان بالاتر است. اکنون نزدیک به دو دهه است که رستاخیز علمی در کشور آغاز شده و با سرعتی که برای ناظران جهانی غافلگیرکننده بود. یعنی یازده برابر شتاب رشد متوسط علم در جهان به پیش رفته است. دستاوردهای

دانش و فناوری ما در این مدت که ما را به رتبه ی شانزدهم در میان بیش از دویست کشور جهان رسانید و مایه ی شگفتی ناظران جهانی شد و در برخی از رشته های حساس و نو پدید به رتبه های نخستین ارتقاء داد، همه و همه در حالی اتفاق افتاده که کشور دچار تحریم مالی و تحریم علمی بوده است. ما با وجود شناخت در جهت مخالف جریان دشمن ساز، به رکوردهای بزرگ دست یافته ایم و این نعمت بزرگی است که به خاطر آن باید روز و شب خدا را سپاس گفت. اما آنچه من می خواهم بگویم این است که این راه طی شده، با همه ی اهمیتش فقط یک آغاز بوده است و نه بیشتر. اما هنوز از قله های دانش بسیار عقبیم و باید به قله ها دست یابیم. باید از مرزهای کنونی دانش در مهمترین رشته ها عبور کنیم. ما از این مرحله هنوز بسیار عقبیم؛ ما از صفر شروع کرده ایم. عقب ماندگی شرم آور علمی در دوران پهلوی ها و قاجارها در هنگامی که مسابقه ی علمی دنیا تازه شروع شده بود، ضربه ی سختی بر ما وارد کرده و ما را از این کاروان شتابان، فرسنگها عقب نگه داشته بود. ما اکنون حرکت را آغاز کرده و با شتاب پیش می رویم ولی این شتاب باید سالها با شدت بالا ادامه یابد تا آن عقب افتادگی جبران شود. اینجانب همواره به دانشگاه ها و دانشگاهیان و مراکز پژوهش و پژوهندگان، گرم و قاطع و جدی در این باره تذکر و هشدار و فراخوان داده ام، ولی اینک مطالبه ی عمومی من از شما جوانان آن است که این راه را با احساس مسئولیت بیشتر و همچون یک جهاد در پیش گیرید. سنگ بنای یک انقلاب علمی در کشور گذاشته شده و این انقلاب، شهیدانی از قبیل شهدای هست های نیز داده است. به پاخیزید و دشمن بدخواه و کینه توز را که از جهاد علمی شما بشدت بیمناک است ناکام سازید» (۱۳۹۷/۱۱/۲۲ به مناسبت چهلمین سالگرد پیروزی انقلاب اسلامی) با توجه به بیانات مقام معظم رهبری که در گام دوم انقلاب به علم و پژوهش تاکید نموده است ریشه در مدیریت این علم و پژوهش دارد که با تجربه نگاری و مدیریت دانش میسر می گردد.

" نتاش " یکی از خبرگان مدیریت دانش درباره مدیریت دانش می گوید: «مدیریت دانش با تجزیه و تحلیل و شناسایی دانش لازم و سودمند درگیر بوده و در پی برنامه ریزی چندبعدی و کنترل مناسب در توسعه سرمایه های دانش، در جهت برآورده کردن اهداف سازمانی است. در بیانی دیگر "بکمن" می گوید: مدیریت دانش، رسمی سازی و دسترسی به تجربه، دانش و دیدگاه های استادانه را که قابلیت های جدید، قدرت کارایی بالاتر، تشویق نوآوری و افزایش ارزش مشتری را در پی داشته باشند، هدف قرار می دهد. (افرازه، ۱۳۹۱) توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی، تمرکز جدی فعالیت های مدیریت دانش، اثربخش ترین جزء این مدیریت است که با فرآیندهای حاصل از مدیریت دانشش امکان پذیر است. ترکیب وظایف روزانه با وظایف در ارتباط با مدیریت دانش، حمایت مدیران عالی و استفاده

از دانش، برای رقابت و افزایش بهره‌وری مؤثر خواهد بود، و موجب ایجاد خلاقیت و نوآوری در منابع انسانی، توانمندسازی آن‌ها و در نهایت ایجاد یک سازمان پویا خواهد شد. توانمندسازی و توسعه پایدار منابع انسانی، اصلی است که براساس آن کیفیت تولیدات، خدمات و پیشرفت روزافزون را به طور مستمر بهبود بخشید و شاهد مزیت رقابتی در کشور و جهان خواهد شد.

### توانمندسازی منابع انسانی بسیج

بسیج باید بتواند منابع انسانی خود را بر اساس مشخصات دانشی و تلاش برای انتقال دانش ارزش‌گذاری نماید. برای این منظور باید بتواند سازمان‌های یادگیرنده منابع انسانی را تشویق می‌کند که مهارت‌های فردی، گروهی و کیفیت کار خود را بهبود دهند. آن‌ها از تجربیات خودشان و دیگران که ممکن است مفید یا منفی باشد، استفاده می‌کنند. افراد با مهارت‌ها و ارزش‌های کارشان مورد تحسین واقع می‌شوند و تمام عقاید و پیشنهادها قابل توجه و احترام قرار می‌گیرد و تمام تجربیات خود را چه به صورت آشکار و چه ضمنی ثبت می‌نمایند. این فرآیند پروسه‌هایی دارد که شامل؛ خلق دانش، کسب دانش، ذخیره‌سازی دانش، به اشتراک‌گذاری دانش، ارزیابی دانش، بازخورد و تجدید نظر در دانش، نوآوری و خلاقیت در دانش. همچنین در مولفه‌های مدیریت دانش منابع انسانی پویا و دانشی، فناوری اطلاعات، سیستم‌های تصمیم‌یار در دانش بسیج، مسائل مالی، اعتبارسنجی دانش موجود در بسیج و رسیدن به وضعیت مطلوب در دانش که بتواند تصمیم‌ساز و در مواجهه با حل مساله راه‌حلهای متفاوتی را عرضه نماید. منابع انسانی باید بتوانند با سیستم‌های موجودی که در اختیار دارند پاسخگوی مسائل موجود بسیج باشند تا وضعیت مطلوب را ایجاد نمایند. اما این فرآیند نیازمند به سنجش وضعیت موجود در کشور دارد به طوری که فرآیند پروسه‌ها در کشور تا چه میزانی قابل پیاده‌سازی است و زمینه‌های بروز چنین فرآیندی از کجا آغاز گردد و یا تا کنون سازمان و یا شرکتی به این سمت و سو رفته است یا نه. از مسائل دیگری که حائز اهمیت است ایده‌پروری و ایجاد قیت و نوآوری نقش مدیریت در مجموعه‌هایی که خلاقیت و نوآوری از ضروریات و عامل اصلی است بسیار مهم و حساس است زیرا مدیریت می‌تواند توانایی و استعداد خلاقیت و نوآوری را در افراد ایجاد، ترویج و تشویق کند و یا رفتار و عملکرد او می‌تواند مانع این امر حیاتی شود. یکی از شیوه‌های بسیار مهم و پرجاذبه پرورش شخصیت انسان‌ها و همین‌طور خلاقیت و نوآوری و حتی رشد اجتماعی مشورت است و بدون تردید افرادی که اهل مشورت هستند از عقل و فکر بیشتری برخوردارند و آنان که اهل آن نیستند از این امتیاز بهره‌ای ندارند. یک سازمان خلاق تا اندازه زیادی به خودکنترلی کارکنانش وابسته است. خودکنترلی خودش را در خواستن و تمایل برای ارائه ابتکار و خلاقیت به نمایش می‌گذارد.

## روش پژوهش

تأیید و اعتبارسنجی دانش نقش بسزایی در استنتاج درست و صمیم گیری صحیح سیستم هوشمند در سازمان پویایی مثل بسیج بر عهده دارد و در واقع می توان گفت که یک پایگاه داده سیستم هوشمندی مانند هوش مصنوعی و سیستم خبره را در شرایط مختلف تضمین می کند قدرتمندی کشور را با تصمیم گیری و استفاده از سیستم های مذکور به ملکه ظهور برساند و موجبات پیروزی کشور را در مواقع بحرانی سرنوشت ساز گردد. برای بدست آوردن مولفه های مدیریت دانش، از روش تطبیقی استفاده گردیده است. روش این پژوهش توصیفی-پیمایشی و از نوع کاربردی است. این پژوهش به صورت استدلالی و منطقی و مقایسه اطلاعات گردآوری شده است.

## هدف اصلی پژوهش

رهیافت و توانمندسازی منابع انسانی بسیج مبتنی بر فرآیندها و مولفه های مدیریت دانش در استراتژی گام دوم انقلاب

## پرسش پژوهش

آیا کنترل راهبردی و استراتژیک مبتنی بر فرآیندها و مولفه های مدیریت دانش جهت توانمندسازی منابع انسانی در سازمان پویایی چون بسیج امکان پذیر است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مدیریت دانش اگر چه مفهومی نسبتاً قدیمی است. اما در مفهوم نوین خود از اوایل دهه ۱۹۷۰ به طور جدی در ارتش های دنیا بخصوص آمریکا مطرح گردید. با نزدیک شدن به اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن اهمیت دانش و تاثیر آن بر حفظ قدرت رقابتی در بازارهای اقتصادی مدیریت دانش اهمیت ویژه ای یافت. در این دهه بود که نظامهای مبتنی بر هوش مصنوعی و نظامهای هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و هیمی چون «فراهم آوردن»، «مهندسی مجدد»، «نظامهای دانش مدار» و مانند آنها رواج پیدا کرد. با ورود به دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده ر کتهای آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحوه چشمگیری افزایش یافت، در اواسط دهه ۱۹۹۰ «ظهور وب جهانی»، تحرک تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. «شبکه بین المللی مدیریت دانش در اروپا»، «مجمع مدیریت دانش ایالات متحده آمریکا» بر روی اینترنت فعالیتهای خود را گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵ «اتحادیه ی اروپا» طی برنامه ای به نام اسپریت بودجه قابل ملاحظه ای را برای اجرای طرح های مدیریت دانش اختصاص داد. از این دوره به بعد، به تدریج شرکتهای بزرگی مانند «ارنست و یانگ»، «بوز آلن و هملتون» و ده ها شرکت

دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند (حسن زاده، ۱۳۸۵، صص ۵۶-۶۹). اکنون در سالهای آغازین قرن ۲۱ مدیریت دانش برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه در آمده است. در واقع، در جهان امروز که تولید کالاها و ارائه خدمات به شدت دانش مدار گردیده اند، دانش دارایی و کلیدی برای کسب مزیت رقابتی است (جعفری مقدم، ۱۳۸۲، ۹۶). از سال ۲۰۰۰ به بعد شرکتهای بزرگ اروپایی حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند. (حسن زاده، ۱۳۸۵، ص ۱۰۲).

### نیروی دریایی آمریکا

در پیشینه تحقیق می توان به بکارگیری مدیریت دانش در ارتش آمریکا اشاره نمود. ارتش آمریکا از پیش گامان ارتش های جهان در موضوع مدیریت دانش است. الگوها و راهکارهای ارتش و وزارت دفاع آمریکا، در بنگاه های اقتصادی بزرگ، از طرفداران خاص خود برخوردار است. این ارتش با راهکارهای نوآورانه مدیریت دانش خود توانسته است به ادبیات، مفاهیم و راهکارهای مدیریت دانش در بنگاه های اقتصادی نیز جهت دهد و باعث پیشرفت های انکارناپذیری در زمینه مدیریت دانش شود.

نیروی دریایی آمریکا یکی از پیش گامان اجرایی سازی موفق مدیریت دانش در میان سازمان های نظامی جهان است. نیروی دریایی آمریکا در دهه ۱۹۹۰ به این موضوع مهم پی برد، که همه سرمایه گذاری های مدیریت اطلاعات و فناوری اطلاعات گذشته و قابلیت های فناوری حاضر از قبیل داده کاوی، جستجو، موتورهای استنتاج و سایر موارد به تنهایی قادر به پشتیبانی از تصمیم سازی نیستند. به همین خاطر توجه به دانش و مدیریت آن را در اولویت برنامه های راهبردی خود قرار داد. (امینی و باقری، ۱۳۹۱)

با پیاده سازی فرایندهای مدیریت دانش در نیروی دریایی آمریکا موجبات کارایی بیشتر و اثر پذیری بالاتر در دانش نظامیان گردیده است و همچنین موجب رونق بیشتر در بنگاه های اقتصادی شده است.

### نیروی انتظامی (ناجا)

مدیریت دانش در ناجا نیز ریشه دوانده است. ناجا به منظور ثبت تجربیات فرماندهان گذشته، معرفی الگوی موفق مرزبانی ناجا، اقدام به انجام مدیریت دانش نموده است. براساس تدبیر فرماندهی کنونی مرزبانی ناجا، مستندسازی دانش ضمنی فرماندهان سابق مرزبانی در دستور کار قرار گرفته است. از این رو مقرر شد، که در قالب یک طرح تحقیقاتی با مضمون مستندسازی دانش های فرماندهی فرماندهان سابق مرزبانی، مورد مطالعه قرار گیرد و پاسخ ای برای سوالات بنیادی داده شود. (رایان پور و روحانی، ۱۳۹۱)

این عمل باعث گردید که با ثبت تجربیات توسط کلیه‌ی مدیران و کارمندان، یک حافظه سازمانی مناسبی برای مرزبانی ناجا ایجاد گردد.

### تحقیقات و جهاد خودکفایی ندسا

در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی ندسا نیز مدیریت دانش را به خدمت گرفته‌اند و شروع به بررسی عوامل عمده موفقیت مدیریت دانش در ندسا نموده‌اند. از جمله مواردی که مورد بررسی قرار گرفته است می‌توان به فرهنگ سازمانی، اعتماد و شفافیت، تعهد و حمایت مشهود از رهبری، مدیریت ارشد، سرمایه‌گذاری و مدیریت مالی، سودمندی درک شده از خلق و تسهیم دانش از سوی کارمندان و مشارکت‌ها، قدرت و اختیار کارکنان، پاداش و انگیزش، آموزش و افزایش مهارت کارکنان، تیم‌کاری، زیرساخت سازمانی، زیرساخت IT، استراتژی مناسب، ارزیابی مقایسه‌ای و محک‌زنی، ساختار دانشی، امنیت و نگهداری دانش، فرایندهای سیستماتیک مناسب و قابل فهم دانش سازمانی اشاره نمود. (رضانی، عبدالله، ۱۳۹۱)

### شرکت‌های دانش بنیان بسیجی

تحقیقی در زمینه مدیریت دانش در عملکرد شرکت‌های دانش بنیان بسیجی به عمل آمده است که یک موضوع عرصه رقابتی است. یکی از مباحث مطرح و مهم که جایگاه مهم و ویژه‌ای در مدیریت دانش دارد موضوع سرمایه انسانی است. اجزای سرمایه انسانی دارای اثرات گوناگونی هستند که می‌تواند برای سازمان ایجاد ارزش کند. بررسی به عمل آمده است که تاثیر اجزاء بر عملکرد شرکت‌های وابسته به مرکز تحقیقات شهید آقایی زاده بسیج دانشجویی چگونه بوده است؟ میزان تاثیرگذاری را به یادگیری و آموزش، اختصاص داده است و خلاقیت و نوآوری را در جایگاه بعدی دیده است. (حسنی مقدم، صادق، ۱۳۹۱)

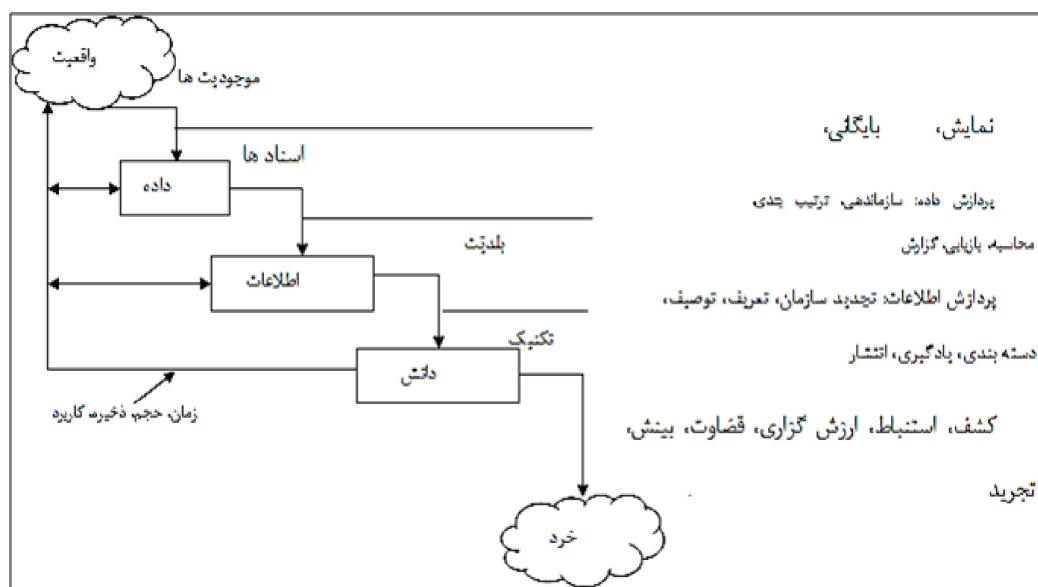
این شرکت‌ها با بکارگیری مدیریت دانش میزان آموزش موثر را در محیط کار، پیاده‌سازی نموده‌اند و موجبات خلاقیت و نوآوری را در شرکت‌های دانش بنیان بسیجی را فراهم نموده‌اند. در این پیاده‌سازی به نقش نیروی انسانی تاکید بسیاری شده است.

نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) به صورت بسیار ساده معتقدند، مدیریت دانش فرآیندی است که طی آن سازمان به ایجاد ارزش از داراییهای فکری و دانش - محور می‌پردازد. اغلب، ایجاد ارزش مستلزم به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان، بخشهای سازمانی و یا حتی سایر ساز است. نوناکا و تاکه اوچی در کتاب معروف خود به نام «کت های دانش آفرین»، می‌گویند: ما معتقدیم که شرکت های ژاپنی به علت مهارت و تخصص در «دانش آفرینی سازمانی» به موفقیت نایل آمده‌اند. منظور از دانش آفرینی سازمانی، ظرفیت شرکت به عنوان یک مجموعه کل در خلق دانش نوین، نشر آن در همه بخشهای سازمان و تجسم آن در محصولات، خدمات و سیستم هاست. ریشه های موفقیت نیز در

همین نکته قرار دارد. سازمان نه تنها دانش را مورد «پردازش» قرار می دهیم؛ که آن را «خلق» می کند. دانش آفرینی، مهم ترین منبع برتری رقابتی شرکت ها در سطح بین المللی بوده است (نوناکا و تاکوچی، ۱۹۹۵، ۱۵۴).

دانش: دانش از اطلاعات و اطلاعات از داده ها ریشه می گیرند. دانش ترکیب سازمان یافته ای است از داده ها که از طریق قوانین، فرایندها و عملکردها و تجربه حاصل آمده است. به عبارت دیگر، دانش معنا و مفهومی است که از فکر پدید آمده است و بدون آن اطلاعات و داده تلقی می شود. تنها از طریق این مفهوم است که اطلاعات حیات یافته و به دانش تبدیل می شوند. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش، بلکه در رویه های کاری، فرایندهای سازمانی، اعمال و هنجارها مجسم می شود. داده ها به خودی خود عاری از مفهوم بوده و شامل مشاهدات، حقایق یا اعداد هستند. وقتی که داده ها به منظور خاصی سازماندهی شده و در یک متن قرار می گیرند، تبدیل به اطلاعات می شوند. هنگامی که اطلاعات برای آشکار ساختن الگوها و گرایشات نهان مورد تحلیل قرار می گیرد به دانش تبدیل می شود.

چو و لیو (۲۰۰۵) به ارایه مدلی مارپیچ که سه مفهوم داده، اطلاعات و دانش را به یکدیگر پیوند می دهد، پرداخته است. این مدل، در شکل ۱-۲ دیده می شود. به زعم وی، داده های دیروز، اطلاعات امروز و دانش فردا هستند که به ترتیب در زنجیره ارزش از پایین به بالا به اطلاعات و داده می رسد و دور می زند.



شکل ۱-۲ ارتباط بین داده، اطلاعات، دانش (چو، لیو، ۲۰۰۵، ۷۶-۶۵)

نوناکو از مهم‌ترین و معروف‌ترین نظریه‌پردازان در مدیریت دانش است. دانش را چنین تعریف می‌کند: «فرآیند انسانی پویای عقیده شخصی به سمت حقیقت.» (اخوان و باقری، ۱۳۸۹، ۱۲)

با توجه به دیگر تحقیقات انجام شده توسط پژوهشگران مختلف در خصوص عوامل اثرگذار بر مدیریت دانش، می‌توان عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش را مطابق جدول زیر بیان نمود (رهنورد و محمدی، ۳۷: ۱۳۸۸)

| نام متغیر                 | نوع شاخص                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| حمایت مدیر ارشد           | پذیرش سیستم مدیریت دانش، تشویق عقاید جدید، حمایت از پروژه‌های مدیریت دانش                                                                                                                                                                                  |
| الگوگیری                  | ثبت تجارب و پژوهش‌ها، مقایسه فرایندهای کاری، وجود فرایندهای الگوگیری، تشویق الگوگیری                                                                                                                                                                       |
| معماری دانش               | سازوکارهای استقرار مدیریت دانش، استانداردهای ارتقاء دانش، ترسیم دورنمای سازمان دانش‌محور، توجه به یادگیری و تسهیم دانش                                                                                                                                     |
| درگیری افراد              | مشارکت در تسهیم دانش، تشویق افراد به ارزیابی امور، استفاده از ظرفیت کامل افراد، بکارگیری نظام پیشنهادات                                                                                                                                                    |
| زیرساخت سیستم‌های اطلاعات | سیستم‌های کاربر پسند، زیرساخت IT، آموزش استفاده از IT، سایت‌های داخلی، پایگاه داده، سازوکارهای بحث مجازی، شبکه‌های توزیع منابع اطلاعاتی، تناسب IT با مدیریت دانش، استفاده از ES و DSS                                                                      |
| استراتژی و اهداف          | تنظیم چشم‌انداز مبتنی بر دانش، تناسب استراتژی کاری و KM، هدف‌گذاری در خلق دانش، هدف‌گذاری در استقرار چرخه دانش، توجه به استراتژی نوآوری، توجه به مدیریت دانش به دلیل محیط رقابتی                                                                           |
| سنجش دانش                 | ارزیابی عملکرد مبتنی بر ارتقاء دانش، طراحی سازوکارهای مناسب ارزیابی دانش، احصاء مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش، سرمایه دانش به عنوان معیاری برای عملکرد                                                                                                      |
| زیرساخت سازمانی           | ساختار تسهیل‌کننده اکتشاف دانش جدید، ساختار حامی رفتار جمعی، فرایندهای مبادله دانش، ساختار شبکه‌ای برای تسهیم دانش، فرایندهای انتقال دانش به سازمان، تخصیص منابع با رویکرد ارتقاء دانش                                                                     |
| آموزش                     | آموزش‌های حل مسئله و خلاقیت، آموزش روش‌های انتقال دانش با سیستم استاد و شاگردی، روش‌های آموزشی حامی یادگیری گروهی، روش‌های آموزشی حامی تفکر سیستمی                                                                                                         |
| منابع انسانی              | برنامه توسعه منابع انسانی، الزامی‌بودن انتشار تحقیقات، جذب افراد بر اساس صلاحیت دانشی، اولویت به پرورش منابع انسانی دانش‌گر، پرداخت مبتنی بر صلاحیت دانشی، ارتقاء بر اساس صلاحیت دانشی، نگهداری و بهسازی افراد دانش‌گر، سازوکارهایی برای انعکاس نظرات علمی |
| ایجاد انگیزه              | پاداش به اقدامات مبتنی بر دانش، ترغیب نوآوری، ارزش‌گذاری به تولید دانش، تشویق فعالیت‌های گروهی                                                                                                                                                             |
| فرهنگ سازمانی             | بحث و ارائه نظر درباره استراتژی و سیاست کاری سازمان، فرهنگ نوآوری و خلاقیت، جایگاه برتر برای ایده‌پردازان و نواندیشان ارزشمندی کار دسته جمعی                                                                                                               |
| کار تیمی                  | تسهیم دانش و تجارب، تیم‌سازی، محیط باز و مورد اعتماد، طوفان مغزی، کار میان وظیفه‌ای                                                                                                                                                                        |

### مدیریت دانش در سیسٲم مبتنی بر سیسٲم خبره

"تأیید" و "اعتبارسنجی" دانش یک مرحله ترکیبی برای تضمین کیفیت سیسٲم‌های نرم افزاری مبتنی بر دانش است. "تأیید" دانش، تضمینی برای درستی از جنبه مفهومی و "اعتبارسنجی" دانش، تضمینی از نظر قابل قبول بودن نرم افزار از طرف استفاده کننده می باشد. برای پیاده سازی و طراحی این مرحله به ابزارها، تکنیک ها و روش هایی نیاز می اشد. سیسٲم های خبره امروزی غالباً با چنین ابزار، روش و تکنیک هایی تولید نشده اند (Suzzane Smith, and Abraham Kandel, 1993)

### تأیید و اعتبارسنجی دانش سیسٲم های هوشمند

مدعی دند که تاکنون مدیران کمی موفق به درک مفهوم مدیریت دانش شده اند، چرا که ایشان معنای دانش و الگوهای خلق و به کار گیری آن را بد فهمیده اند. از فردریک تیلور تا هربرت سایمون به سازمان به عنوان ماشینی برای پردازش اطلاعات نگاه می شده است. به همین جهت، تنها دانش مفید، دانش رسمی و

سیستماتیک یا سخت بوده است؛ داده ها، رویه های سازمانی، نرم افزارها، فیلم ها، گزارش های سازمانی، بیانیه مأموریت، نمودار سازمانی و امثال آن ها. این نوع دانش به سادگی قابل پردازش رایانه ای، انتقال الکترونیکی و ذخیره در پایگاه های داده است. شاخص های سنجش این نوع دانش نیز سخت و شمار شپذیر است؛ افزایش کارایی، بیم تهای پایین یا افزایش بازگشت سرمایه صحت و تأیید پایگاه دانش نقش بسیار مهمی را در استنتاج درست و تصمیم گیری صحیح یک سیسٲم هوشمند بر عهده دارد و در واقع می توان گفت که یک پایگاه دانش صحیح و تأیید شده، صحیح و کامل بودن سیسٲم هوشمند مانند سیسٲم خبره را در شرایط مختلف تضمین می کند.

اعتبارسنجی و تأیید یا به اختصار V&V در واقع یک پروسه ترکیبی برای تضمین کیفیت نرم افزار می باشد. به طور مختصر تأیید تضمینی برای درستی از جنبه تکنیکی و اعتبارسنجی تضمینی از نظر قابل قبول بودن نرم افزار از طرف مشتری یا استفاده کننده می باشد.

در اعتبارسنجی هدف چک کردن این مطلب است که آیا سیسٲم مورد نظر نیازهای کاربران را برآورده می کند یا نه. در تأیید ما محتوای پایگاه دانش، در واقع دانش های موجود در آن را، از نظر درستی، سازگاری و کامل بودن مورد بررسی قرار می دیم. هر زمان که دانش جدیدی به پایگاه دانش اضافه می شود، پروسه تأیید و اعتبارسنجی، مخصوصاً مسأله تأیید دانش جدید، دوباره اعمال می شود (Ignizio, 1991)

یک سیسٲم خبره، یک برنامه کامپیوتری هوشمند است که از دانش و رویه های

استنتاج برای حل مسائلی که به اندازه کافی مشکل هستند و نیاز به هوش بشر برای حل آنها می باشد، استفاده می کنند. به عبارت دیگر، سیستم های خبره، برنامه های کاربردی ری هستند که بعضی مهارت های غیر الگوریتمی برای حل انواع مشخصی از مشکلات را شامل می شوند.

بخش های مختلف ی سیستم خبره عبارتند از:

- پایگاه دانش: محل ذخیره سازی دانش ها که توسط یک روش بازنمایی دانش مانند Rule-based، Semantic Net، Frame و ... ارائه می شوند.
- اخذ دانش: در فاز اخذ دانش مهندس دانش به کسب دانش از خبره می پردازد.
- حافظه کاری: محل ذخیره سازی حقایق اولیه یا استنتاج شده وسط سیستم خبره.
- موتور استنتاج: با استفاده از یک روش استنتاج که به صورت استنتاج رو به جلو یا عقب و یا مخلوطی از هر دو می باشد، عمل استنتاج بر روی پایگاه دانش را انجام داده و دانش های استنتاج شده را به صورت حقایق در حافظه کاری ذخیره می کند. در واقع حل مسأله و پاسخ نهایی سیستم توسط این بخش صورت می گیرد.
- واسط کاربر: ارتباط بین کاربر و سیستم.
- تشریح کننده: دربرگیرنده تشریح چگونگی ارزش دهی ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش می باشد.

خیلی از سیستم های خبره محصولاتی که پوسته سیستم خبره نام دارند ساخته می شوند. پوسته یک قسمت از نرم افزار است که شامل واسط کاربر، یک تشریح کننده و یک موتور استنتاج است. مهندس دانش از پوسته برای ساخت یک سیستم خبره به منظور حل یک مسأله با دامنه مشخص استفاده می کند. بدین مفهوم که ی پوسته سیستم خبره می تواند با تمامی پایگاه دانش هایی که دارای یک بازنمایی دانش متناسب با دامنه مسأله هستند برای مسأله خاصی مورد استفاده قرار گیرد (Parsaye, Chignell, 1988)

#### بررسی ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند

ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند در واقع برنامه های نرم افزاری اند که به منظور کشف عدم اعتبار دانش در سیستم های هوشمند نوشته شده اند، این ابزارها می توانند توانایی تصحیح موارد عدم اعتبار مکشوفه را نیز دارا باشند. تعداد زیادی از این ابزارها تاکنون نوشته شده است که می توان خصوصیات آنها را از طریق مقاله یا کتابهای موجود در اینترنت بدست آورد.

با بررسی تعاریف و خصوصیات هر کدام از ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی به دست آمده پارامترهای ارزیابی ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش به شرح زیر بدست آمد:

۱- پایگاه دانش، نوع پایگاه دانش مورد تأیید و اعتبارسنجی را معین می کند. این پارامتر می تواند یکی از مقادیر مبتنی بر قانون، مبتنی بر پرولوگ، مبتنی بر قاب، هر نوع سیستم خبره، هر نوع سیستم هوشمند و ... را به خود اختصاص دهد..

۲- سرعت، مدت زمان لازم برای کشف وجود یا عدم وجود داده ای غیر معتبر در سیستم است که با اجرا مل هر سیستم اندازه گیری می شود.

۳- زمان اعمال ابزار، بیانگر زمانی از دوره حیات سیستم است که تأیید و اعتبارسنجی بر روی سیستم هوشمند اجرا می شود. به عنوان مثال ممکن است تنها در برهه خاصی از اجرا هوشمند باشد یا در تمام دوره حیات آن.

۴- مشکلات اعتبارسنجی و تأیید، مشخص کننده نوع یا انواع مشکلات تأیید و اعتبارسنجی می باشد. به عنوان مثال سازگاری دانش یا کامل بودن دانش ها.

۵- نحوه اجرا، که منظور اجرای سیستم از لحاظ استاتیک (Static) یا پویا (Dynamic) بودن آن است

۶- زمان توقف، این پارامتر بستگی به پارامتر قبلی دارد به این معنی که در مورد یک سیستم اتاتیک معنایی ندارد (چون عملیات لازم یک بار انجام شده و سپس پایان می یابد) اما در مورد یک سیستم پویا، از آنجا که عملیات بطور تناوبی تکرار می شود، باید یک زمان توقفی را برای انجام عمل V&V در نظر گرفت تا حلقه اجرا به صورت بینهایت انجام نشود.

۷- تشریح کننده، منظور این است که آیا ابزار V&V مورد نظر تشریح چگونگی کشف دانش های غیر معتبر یافته شده را در اختیار کاربر قرار می دهد یا خیر. مقدار این پارامتر "بلی" یا "خیر" می باشد.

۱- روش چگونگی کشف عدم اعتبار، که عبارتست از روشی که ابزار مورد بررسی از آن به منظور انجام عمل تأیید و اعتبارسنجی دانش خود استفاده می کند. به عنوان مثال ممکن است روش مبتنی بر گراف در یک ابزار V&V خاص باعث سریع تر شدن عملیات اجرایی آن ابزار شود.

### سیستم خبره و ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند

این سیستم خبره با بهره گیری از امکانات زبان برنامه نویسی پرولوگ پیاده سازی شده است و به همین خاطر دارای کد طولانی نمی باشد به این خاطر که زبان برنامه نویسی پرولوگ بسیاری از موارد مورد نیاز برای پیاده سازی را به صورت توابع پیش ساخته در اختیار برنامه نویس قرار می دهد.

در پیاده سازی پایگاه دانش سیستم خبره و ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش

سیستم های هوشمند او ن مرحله فاز اخذ دانش می باشد. در این سیستم فاز اخذ دانش به دو بخش تقسیم شده است، یک بخش "مستند" که از طریق جستجوی ابزارهای مختلف تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند ساخته شده و بررسی تعاریف و خصوصیات هر یک و سپس استخراج پارامترهای ارزیابی استاندارد از آنها صورت گرفته است و یک بخش "غیر مستند" که از طریق مصاحبه با فرد خبره به دست آمده است. در این بخش بایستی به منظور استخراج قوانین پایگاه دانش با استفاده از سؤالاتی که از فرد خبره صورت می گیرد، ارزش هر پارامتر و ارتباط میان پارامترهای مختلف با ارزش نهایی یک ابزار تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند را محاسبه نماییم.

فاز اخذ دانش در این سیستم، همان طور که ذکر شد، شامل دو بخش مستند و غیر مستند بود، اما استخراج پارامترهای استاندارد و مقادیر هر کدام از آنها به منظور انجام یات تحقیقاتی و جمع آوری اطلاعاتی در مورد ابزارهای V&V صورت گرفت و مسلماً نتایج حاصل از آن به صورت کامل و دقیقی نیست. در واقع از نتیجه این تحقیقات در انجام مصاحبه با فرد خبره استفاده نمودیم تا بتوانیم قوانین پایگاه دانش را از روی آن استخراج نماییم. بنابراین مقادیر واقعی ابزارهای تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند باید مستقیماً از کاربر سیستم خبره سؤال شود. بدین منظور در آغاز ورود به برنامه از کاربر خواسته می شود تا نام ابزار V&V و مقدار پارامتر های آن را وارد کند، کاربر مجاز است چندین ابزار را معرفی کرده و پارامتر های مربوطه را وارد نماید، اطلاعات ورودی توسط کاربر پایگاه داده سیستم خبره را می سازد. پس از ساخت پایگاه داده، سیستم خبره با استفاده از حقایق موجود در آن و قوانین موجود در پایگاه دانش به استنتاج پرداخته و نتیجه نهایی یعنی ارزش ابزار تأیید و اعتبارسنجی دانش سیستم های هوشمند را تعیین می کند.

### تکنولوژی اطلاعات

"کیم و هنسر" (۲۰۱۰) نشان دادند که خروجی منابع مدیریت دانش یعنی تکنولوژی اطلاعات، انگیزه و فرهنگ تسهیم دانش بر اثربخشی سازمان تاثیر دارد و باعث بهبود آن می شود. که در این میان تکنولوژی اطلاعات مهم ترین عامل و بعد از آن انگیزه و فرهنگ به اشتراک گذاری دانش می باشد (Kim, Yong, 2010, 174)

### نقش تکنولوژی اطلاعات در مدیریت دانش بسیج

کنولوژی اطلاعات می تواند بعنوان ابزاری قدر مند عمل کرده و ابزارهایی مؤثر و کارآمد برای همه وجوه مدیریت دانش شامل کشف، اشتراک و کاربرد را تأمین کند. توانایی تکنولوژی اطلاعات در کاوش، نمایه، تلفیق، بایگانی و انتقال اطلاعات می تواند تحولی

در گردآوری، سازماندهی، رده بندی و اشاعه اطلاعات ایجاد کند. تکنولوژی‌هایی مانند سیستم‌های مدیری بانکهای اطلاعات مرتبط، سیستم‌های مدیریت مدارک، اینترنت، اینترنت، موتورهای کاوش، ابزارهای جریان کار، سیستم‌های پشتیبان اجرا، سیستم‌های تیبان تصمیم‌گیری، داده کاوی، ذخیره داده‌ها، پست الکترونیک، کنفرانس تصویری، تابلوی اعلانات، گروه‌های خبری و تابلوهای بحث می‌توانند نقشی اساسی در سهیل مدیریت دانش داشته باشد. اما، تکنولوژی اطلاعات بخودی خود قلب مدیریت دانش نیست و هیچ پروژه‌ای تنها بخاطر کاربرد آخرین تکنولوژی‌های اطلاعاتی تبدیل به پروژه مدیریت دانش نمی‌شود. تکنولوژی اطلاعات فقط نقش پشتیبان را در مدیریت دانش ایفا می‌کند. تکنولوژی اطلاعات به تنهایی ن‌کننده نیست. تکنولوژی اطلاعات می‌تواند به افراد در پیدا کردن اطلاعات کمک کند. اما این خود افراد هستند که باید تعیین کنند آیا اطلاعات متناسب و مرتبط با نیاز خاص آنها هست یا خیر. برای تبدیل اطلاعات به دانش، افراد باید اطلاعات را تحلیل، فسیر و درک کرده و آن را در متنی جای دهند (خوانساری، جیران و دیگران، ۱۳۹۶).

فن‌آوری اطلاعات تاکنون بیشترین سهم را در مدیریت دانش داشته، به طوری که در پشت تمامی فعالیتهای مدیریت دانش، فن‌آوری اطلاعات نهفته بوده است. لیکن باید توجه داشت که فن‌آوری پردازش اطلاعات تنها مولفه مدیریت دانش نیست و تحول در فرآیندهای تصمیم‌گیری، ساختار سازمانی و نحوه انجام امور از دیگر اجزای این مدیریت محسوب می‌شود.

### نقش فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات در جذب دانش

بنا به اظهارات سیانگ، ظهور فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و بخصوص اینترنت، باعث شده است که دسترسی به اطلاعات سریع باشد و به اطلاعات به روز به سهولت امکان پذیر می‌باشد. این امر را مدیون استفاده از کاربردهای فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات بوده است که برخی از مهمترین آنها عبارتند از:

- موتورهای جستجوی اطلاعات
- پایگاه‌های داده و انبارهای داده الکترونیکی
- داده کاوی
- درگاه دانش
- مدیریت اسناد (الکترونیکی و غیر الکترونیک)
- سیستم پیغام دهی
- ویدئو کنفرانس

- گروه‌های خبری و شبکه‌های پرسش و پاسخ
- نمایشگر وب
- جستجو و بازیابی (موتورهای جستجو)
- سیستم‌های اطاعاتی
- پست الکترونیکی
- تابخانه‌ها (دیجیتالی و غیر دیجیتالی)
- خبر نامه‌های الکترونیکی و یر الکترونیکی
- رسانه‌های خبری
- ابزارهای داده کاوی و انبارش دانش
- عامل‌های هوشمند
- ابزار جستجوی متن
- سیستم خبره
- مکانیزم‌ها و ابزارهای تامین امنیت
- آموزش‌های الکترونیکی

آشکارترین وسیله عزت و قدرت در یک کشور دانش و دانایی آن است و این امر میسر نخواهد شد مگر با راهبردهای کلان استراتژی که همه‌آحاد مردم در آن سهیم هستند. کشورهای پیشرفته و متکی به مدیریت دانش به برکت دانایی و به کارگیری به جا آن توانستند به توانمندی‌های مدنظر خود نائل آیند. چشمه جوشان عمل نیازمند به یک سری عوامل فرآیندی و یک سری عوامل مولفه‌ای دارد که در ادامه مقاله به آن خواهیم پرداخت. رستاخیز علمی در بسیج متکی به فرآیندها و مولفه‌های مدیریت دانش می باشد که نشات گرفته از سیستم‌های درهم تنیده دانش می باشد. سیستم‌هایی مانند؛

- سیستم حمایت از تصمیم
- سیستم حمایت از تصمیم گروهی
- سیستم‌های خبره
- سیستم‌های اطلاعات مدیریت عالی
- سیستم‌های حمایت ترکیبی
- شبکه‌های عصبی مصنوعی
- سیستم مدیریت اطلاعات
- سیستم‌های اطلاعات اجرایی

## کنترل استراتژیک

کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت استراتژیک، مشتمل بر یک سلسله اقداماتی است که به منظور کمک به مدیران ارشد و در جهت هدایت صحیح استراتژی سازمان و دست یابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می گیرد. در این جا به تعریف کنترل استراتژیک از دیدگاه چند صاح بنظر می پردازیم:

هاروی کنترل استراتژیک، امری «:، کنترل استراتژیک را این گونه تعریف کرده است روش و «مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه ریزی شده مربوط می سازد بال، کنترل استراتژیک را به عنوان سیستم گزارش گری طراحی شده جهت ارایه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات استراتژیک به عنوان مدیری ارشد می پندارند. کنترل استراتژیک، عبارت است «: شری یوگ و اشتین من، در تعریف کنترل استراتژیک گفته اند از ارزیابی انتقادی طرح ها، فعالیت ها و نتایج، به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح پیرس و رابینسون «امور و عملکرد آتی سازمان نیز کنترل استراتژیک را، پی گیری مسیر استراتژی در حال اجرا، کشف مسایل ازطریق تغییر در فرضیات بنیادی و ایجاد تعدیل های لازم دانسته اند. از نظر فیگنر، کنترل استراتژیک عبارت است از: فرایندهای رسمی و غیررسمی که سازمان را در ایجاد و حفظ جهت، اثربخشی و یک پارچگی استراتژیک آن یاری می بخشد. از دید مدیران عالی سازمان، سیستم کنترل استراتژیک، سیستمی است که مدیران را در ارزیابی استراتژی های سازمان کمک کند و هنگام یکه خللی ایجاد می شود، حوزه هایی را که نیاز به توجه بیش تری دارد، حمایت می کند.

## رهیافت ها

۱. رهیافت مدیریت دانش باید کل نگر، مجتمع و استاندارد باشد: نباید به مدیریت دانش صرفاً از دید فن آوری یا فرهنگ یا یادگیری سازمانی یا مدیریت نگاه کرد.
۲. فرهنگ دانش گرا: داشتن فرهنگی که همه جانبه مدیریت دانش را پشتیبانی و حمایت کند. وجود یک اتمسفر باز و تعاملی می تواند به اشتراک، شناسایی، ایجاد و اکتساب دانش جدید پرسنل کمک کند.
۳. پشتیبانی مدیریت سازمان: لازم است که مدیران ارشد سازمان استراتژیک مناسب و روشنی را تعیین کنند و بودجه کافی برای مدیریت دانش تخصیص دهند.
۴. داشتن معانی روشن و یکسان برای اصطلاحات تخصصی: اصطلاحات تخصصی مانند دانش، اطلاعات، یادگیری، پایگاه دانش، یادگیری سازمانی و غیره ممکن است به روش های مختلفی تفسیر و معنادهی شوند. لازم است مدیریت دانش، برای این اصطلاحات

تخصصی تعاریف روشنی ارائه دهد، تا همه افراد دید واحدی نسبت به اینکه مدیریت دانش چه هست؟ و چه چیزی نیست، داشته باشند.

۵. ادغام فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش در فرآیندهای سازمان: لازم است فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش در فرآیندهای سازمان مجتمع شوند. این مساله یک فاکتور مهم است، زیرا مدیریت موثر دانش نیاز به این دارد که فعالیت‌های مرتبط با مدیریت دانش، بخشی از برنامه‌های روزانه سازمانی باشند.

۶. فن آوری ارتباطات و اطلاعات و زیرساخت سازمانی: فن آوری اطلاعات و ارتباطات می‌تواند فاکتوری باشد که دانش را امکان پذیر سازد. البته استفاده و کاربرد آن، محدودیت‌های خاص خود را نیز دارد و باید در نظر داشت، وجود یک زیرساخت مناسب، به تنهایی نمی‌تواند موفقیت را تضمین کند.

۷. ساختارهای پایدار برای دانش: به ساختارهای دانش، به لحاظ اینکه به افراد امکان جستجو در میان حجم انبوهی از دانش سازمانی (مستندسازی شده) را می‌دهند، نیاز است. برای اینکه مدیریت دانش موفقیت‌آمیز باشد، نیاز به ساختارهای مناسب و پایدار برای کل دانش سازمان است. همانطوری که می‌دانیم، دانش ماهیتی پویا دارد، چون در طول زمان در حال تکامل است. در نتیجه ساختارهای دانش سازمان نیز باید به صورت انعطاف‌پذیر، در صورت نیاز تغییر پیدا کنند. اما منظور از پایدار بودن آنها، این است که این ساختارها نسبت به خود دانش، نرخ تغییر کمتری دارند.

۸. داشتن کانال‌های افزونه جهت انتقال دانش: دانش با کمک چندین کانال مختلف از جمله تعاملات فردی، تلفن، نامه الکترونیکی، گروه‌های خبری (الکترونیکی)، سیستم‌های بولتن‌بورد، ویدئو کنفرانس، مستندات و غیره به اشتراک گذاشته شده و توزیع می‌گردد. انتقال دانش به کمک چندین کانال، باعث حمایت و پشتیبانی از فرآیند یادگیری می‌گردد. ۹. همکاری و شرکت پیوسته پرسنل: حتی اگر بهترین فن آوری‌ها در سازمان پیاده سازی شوند، تا زمانی که عملاً توسط کاربران بکار گرفته نشوند، هیچ فایده‌ای نخواهند داشت. پس لازم است کلیه موانع بر سر راه بکارگیری موثر از فن آوری‌های مرتبط با مدیریت دانش از میان بروند و پرسنل به صورت گسترده از فن آوری‌ها استفاده کنند. ۱۰. ساختار دانشی انعطاف‌پذیر و استاندارد که با چگونگی عملکرد و چگونگی استفاده از دانش مطابقت داشته باشد.

۱۱. هدف و زبانی روشن برای ترغیب کاربران به پذیرفتن سیستم: برخی مواقع، لازم است که برنامه‌های دانش مناسب و ساده، در مرحله اول راه اندازی شود.

۱۲. فراهم نمودن محیطی برای یادگیری و آموزش کارمندان

۱۳. ایجاد ارزیابی و سنجش کار کارمندان بر مبنای مدیریت دانش: اعتقاد به این امر که کاربران از توانایی خود بطور کامل بهره‌برداری نکرده‌اند (مهریاری، کنگاوری، ۱۳۸۷).

- فرهنگ تسهیم و خلق دانش در سازمان

- یادگیری مستمر

- زیرساخت فنی

- فرایندهای دانش سازمانی

- ساختار دانش انعطاف پذیر و استاندارد

- کانالهای چندگانه برای انتقال دانش

- فرهنگ دانش پسند

مبنای فرایندها (تهرانی، ۱۳۹۴: ۵۰۸-۵۰۷) تناسب بیشتری برای استفاده در شرکت‌های پروژه محور صنعت ساخت را دارا می باشد. در این مدل فرایندهای ذخیره سازی دانش سازمانی بر مبنای فرایندهای سب و کار سازمان ارائه شده است. گامهای اصلی این مدل عبارتند از:

۱- مدلسازی فرایندهای کسب و کار با حوزه دانش لازم، حاملین دانش، انتقال

دهندگان دانش و پایگاههای ساختار دانش موجود

۲- استخراج نیازهای دانشی کاربران فرایندهای کسب و کار

۳- ساختار بندی اولیه دانش به حوزه های اصلی دانش و ارتباطات این حوزه ها

۴- ساختار بندی تفصیلی دانش با مشارکت مدیران، ذی نفعان و خبرگان

۵- پیاده سازی ساختار دانش از طریق تعریف نقشها و فرایندهای توسعه

(تهرانی، ۵۰۷، ۱۳۹۴)

### سیستم ی تصمیم گیر DSS در مدیریت دانش

بر اساس تعاریف سنتی از سیستم‌های تصمیم گیر، هدف DSS ها کمک به تصمیم گیران برای در نظر گرفتن تصمیمات ساختاری و نیمه ساختاری است.

سیستم‌های توصیه گر به طور کلی به سه دسته تقسیم می‌شوند؛ در رایج ترین تقسیم بندی، آنها را به سه گروه ۱. صافی سازی تجمعی ۲. محتوا محور و ۳. دانش محور، تقسیم می‌کنند، که البته گونه چهارمی تحت عنوان Hybrid RS هم برای آنها قائل می‌شوند.

### صافی سازی تجمعی CF

در رویکرد الگوریتم‌های CF یا صافی سازی تجمعی، از نظرات و رتبه بندی‌های انجام شده توسط کاربران و استفاده کنندگان برای ارائه پیشنهاد، استفاده می‌شود. در واقع

لیست اقلام پیشنهادی، بر اساس رضایت کاربران مشابه با کاربر فعال تهیه می‌شود. از این رو واضح است که در این روش تمرکز روی یافتن شباهت بین کاربران است بدین ترتیب پیشنهادات در CF، بر اساس تشابه رفتاری کاربر فعال با کاربران دیگر صورت می‌گیرد.

### تکنولوژی اطلاعات در حمایت از مدیریت دانش ضمنی

جی لیوویتس اشاره می‌کند که ریشه‌های مدیریت دانش عمدتاً در دو حوزه سیستم‌های خبره و هوش مصنوعی واقع شده‌اند. هوش مصنوعی (AI) تلاش می‌کند تا رفتار هوشمندانه‌ای از خود به نمایش بگذارد که این امر، ساختن ماشین‌هایی همچون کامپیوتر را محقق می‌سازد. چندین تکنیک AI وجود دارد که می‌توان در جهت توسعه (KBS) به کار گرفت. سیستم‌های خبره و سیستم‌های استدلال مبتنی بر مورد (CBR) به طور گسترده‌ای در کنترل دانش ضمنی مورد استفاده قرار می‌گیرند. بعلاوه استفاده از تکنولوژی هوشمند در جهت توسعه فعالیت‌های انسان-کامپیوتر و انتشار اطلاعات در سراسر سازمان در حال توسعه است.

#### سیستم‌های مبتنی بر دانش یا (KBS)

سیستم‌هایی هستند که برای حل مسائل، از تکنیک‌های هوش مصنوعی استفاده می‌کند و قادر به ارائه نتایج کارشناسی شده پیرامون موضوعی مشخص هستند. این نتایج عموماً با استفاده از احتمالات و تکنیک‌های قانون محور استنتاج می‌شود.

#### سیستم‌های خبره ESS

سیستم‌های خبره ESS به بررسی انواع روش‌ها و تکنیک‌های ساخت سیستم‌های انسان-ماشین می‌پردازد و مشکلات این سیستم‌ها را با مهارت‌های تخصصی حل می‌کند. عملکرد سیستم‌های هوشمند با تکیه بر تخصصانی است که در زمینه‌های به خصوصی مهارت و دانش دارند و مشکلات را به خوبی درک و حل می‌کنند. در سیستم خبره دانش ضمنی به شکل یک سری قواعد معین تصمیم‌گیری از متخصصان فراخوانده می‌شود؛ مثلاً به شکل قواعد THEN، IF. بعلاوه فرض می‌شود که این قوانین تصمیم‌گیری نسبتاً ثابت هستند یعنی موارد مهمی در طی زمان تغییر نمی‌کند. هدف سیستم‌های ES فرآیند کسب دانش است یعنی فرآیندهای جستجو و قوانین تجربی که مورد استفاده کارشناس قرار می‌گیرند را محاسبه می‌کند. نقایص سیستم‌های قاعده‌ای باعث توسعه روش‌های دیگر برای حمایت از تصمیم‌گیری شده‌اند. نتیجه چنین تلاشی الگوی استدلال موردی است.

#### سیستم‌های استدلالی موردی CBR

یک سیستم استدلالی موردی CBR یک نوع روش تصمیم‌گیری است که بر پایه انتقاد از راه حل‌ها و توضیح موقعیت‌ها از تجربه‌های گذشته عمل می‌کند. الگوی CBR

بر اساس این فرضیه است که اشخاص ماهر و با تجربه در حل مشکلات جدید تصمیم گیری، تجربه خود که در موقعیت‌های مشابهی بدست آورده‌اند در اختیار تصمیم گیران قرار می‌دهند تا بر اساس تصمیم گیری کنند.

مثلاً هنگام طراحی یک شی پیچیده مانند یک اتومبیل، طراحان به طرح‌های مشابه قبلی رجوع می‌کنند. یک طرح در گذشته اجرا شده است به عنوان یک طرح پایه برای یک مشخصه به کار می‌رود؛ در این مشخصه تغییراتی اعمال می‌شود، به نحوی که نقایص طرح پایه حذف و مزیت‌های آن چند برابر گردد. طرحی که اینگونه ایجاد می‌شود قبل از اینکه به یک نمونه عملی تبدیل شود آزمایش می‌گردد. یک سیستم CBR را می‌توان به عنوان یک DSS بکار برد تا به طرح‌های گذشته دسترسی پیدا کرد و از فواید طراحی کنونی پشتیبانی کرد.

فرآیند دنبال شده در یک سیستم CBR بصورت زیر است:

۱. مورد یا موارد قبلی مشابه با مشکل تصمیم گیری جدید (مورد جدید) احیا می‌شوند.
۲. مورد قبل بعنوان طرح پایه در نظر گرفته می‌شود.
۳. طرح پایه برای به حساب آوردن تفاوت‌هایی بین موارد جدید و قبلی تطبیق داده می‌شود.
۴. طرح تطبیق یافته از جنبه‌های مختلف بعنوان مثال در برابر موفقیت‌های فرضی ارزیابی می‌گردد.

۵. در این مرحله در مورد راه حل ارزیابی شده تصمیم گیری قطعی انجام خواهد شد. بدین ترتیب CBR امکان کسب و استفاده مجدد از دانش ضمنی را به شکل مدیریت موردی فراهم می‌آورد. سیستم‌های CBR در حمایت از مشکلات تصمیم گیری پیچیده در چندین محیط تصمیم گیری مورد قبول واقع شده‌اند. برای مثال: یک سیستم CBR به نام CASELINE توسط شرکت هواپیمایی بریتانیا برای کمک به مهندسان پشتیبان تکنیکی بویینگ ۷۴۷ در تشخیص نقص هواپیما و تعمیر بین عزیمت و رسیدن هواپیما استفاده می‌شود. این سیستم بر اساس نقص‌های گذشته و روش‌های تعمیر و بازایی موفق شناخته شده نقوص جدید را آگاهی و در صورت امکان راه حل مناسب آن را پیشنهاد می‌دهد. شرکت‌های دلویت و تاچ یک سیستم CBR به نام ابزار تشخیص قلب مدیریت ارشد به کار می‌برند بدین صورت که به حساب‌رسان کمک می‌کند تا احتمال قلب مدیریت ارشد را در شرکت ارزیابی کنند.

مشکلات سیستم‌های CBR کاربرد کنونی سیستم‌های CBR معمولاً در حمایت از یک حوزه کاری ویژه با توانایی کم برای تطبیق فرآیندهای بازایی آنها می‌باشد تا نیازهای حوزه‌های تصمیم گیری مربوطه دیگر مشخص شود. برای مثال سیستم عیب یابی CBR

برای تعمیر موتورهای AC نمی‌تواند به یک طراح با طرحی از یک موتور AC جدید کمک کند. واضح است که ناتوانی در تقسیم دانش کارکنان علمی ارزش چنین سیستم‌هایی را در زمینه مدیریت دانش سازمانی کم می‌کند. برای حل این مشکل می‌توان از یک طرح تطبیقی CBR استفاده کرده که از سیستم‌های اطلاعاتی هوشمند در حمایت از دسترسی به اطلاعات لازم برای انواع مختلفی از تصمیم‌گیران استفاده می‌کند.

### نرم افزار مدیریت دانش رای ون

مدیریت دانش بایستی توسط مجموعه‌ای از سیستم‌های مبتنی بر فن آوری‌های غیرهمگن و نامتجانس اطلاعات (سیستم‌هایی که برای اهداف دیگر، کمتر در کنار هم قرار می‌گیرند) پشتیبانی شود. رای ون، نرم افزار مدیریت دانش سازمانی که توسط شرکت اینوتکس ایران تولید و پشتیبانی می‌شود، بر اساس سه اصل مفهومی ایجاد شده است و به واسطه همین سه اصل است که رای ون با دیگر سیستم‌های موجود در کشور و حتی بسیاری از نرم افزارهای مدیریت دانش در سطح بین‌المللی متفاوت است:

### هوشمندی اجتماعی (Social Intelligence)

رای ون بیش از آن که بر هوش مصنوعی و تکنیک‌های مرتبط با آن تکیه کند (هر چند به این موضوع نیز به شکلی اثربخش توجه شده است) بر اصولی استوار است که بتواند از هوش اجتماعی یک سازمان برای حل مسائل استفاده نماید. به طور مثال یکی از اصول ساختاری رای ون استفاده از مفهومی به نام فکسونومی است؛ نتیجه فعالیت گروهی و تعاملی افراد برای برچسب‌گذاری (Tagging) و یادداشت‌نویسی (Annotation) در مورد یک حوزه دانش یا محتوای دانش را فکسونومی می‌گویند. در فکسونومی‌ها، داده‌های توصیف‌کننده که به غنی‌سازی اطلاعات و تبدیل آن‌ها به دانش کمک می‌کنند تنها توسط افراد حرفه‌ای ایجاد نمی‌شوند بلکه، تولیدکننده یا استفاده‌کننده محتوا هم می‌توانند به بدنه دانش آن محتوا اضافه کنند. به عبارتی ساده‌تر فکسونومی (Folk+Taxonomy) یک تکسونومی است که توسط کاربران ساخته می‌شود.

برچسب‌گذاری به دانشکاران این امکان را می‌دهد تا به صورت جمعی و تعاملی، اطلاعات را طبقه‌بندی کرده و بیابند. در رای ون از ابر برچسب (Tag Cloud) و موتور بصری سازی دانش استفاده می‌شود تا برچسب‌های فکسونومی را به صورت بصری نشان دهند. هدف از برچسب‌گذاری در یک فکسونومی این است که جستجو، حرکت بین اطلاعات و درک یک بدنه اطلاعات، در طول زمان و به تدریج برای دانشکاران آسان شود. از آن جا که فکسونومی‌ها عموماً در محیط‌های مبتنی بر اینترنت به وجود آمده‌اند، کاربران می‌توانند دریابند یک برچسب معین را چه کسی استفاده می‌کند و هم چنین او از چه

برچسب‌های دیگری استفاده می‌کند. به این ترتیب کاربران می‌توانند به درک متقابلی از مجموعه برچسب‌هایی برسند که دیگران برای تفسیر، درونی‌سازی و درک یک جزء اطلاعات نیاز دارند. این مورد می‌تواند در سیستم‌های مدیریت دانش انسان محور یک گام بزرگ رو به جلو باشد؛ چرا که قابلیت افراد در ساختاردهی صحیح دانش و هم‌چنین یافتن محتواهای مرتبط را بالا می‌برد. این اصل در یافتن اطلاعات مرتبط، Pivot Browsing نام دارد. بخش عمده‌ای از جاذبه فکسونومی در توانمندی ذاتی و راحتی آن در یافتن اطلاعات نسبت به ابزارهای سنتی جستجو مانند موتورهای جستجوست.

### در تنیدگی معنایی (Semantic Interconnectedness)

تفاوت عمده رای‌ون با دیگر سیستم‌های مدیریت دانش و سیستم‌های اطلاعاتی در پیروی از اصل درهم‌تنیدگی معنایی است. رای‌ون دارای دو لایه مفهومی است: لایه شبکه گره‌ها و لایه اشیاء دانش. جداسازی این دو لایه از یکدیگر این امکان را می‌دهد تا در عین ایجاد فضای مجازی برای پوشش تمام فرآیندهای مدیریت دانش، امکانات مدیریتی و تحلیلی بیشتری بر روی اشیاء دانش داشته باشیم. در نمودار زیر دو لایه مفهومی با هم مرتبط شده‌اند. به کارگیری موجودیت‌های دانش در قالب گره‌های مختلف (که خود نیز دارای زیرکلاس‌هایی هستند) به سیستم امکان نمایش بصری یک فضای مشترک را به صورت پویا می‌دهد. منظور از فضای مشترک برای یک فرد چیزهایی است که او می‌داند، اشیاء دانشی که او روی آن‌ها کار می‌کند، افرادی که با آن‌ها همکاری است یا تعامل دارد و دانش افرادی که با آن‌ها همکاری است. رای‌ون با بصری‌سازی این روابط و برخی روابط دیگر این فضای مشترک را ایجاد می‌کند. از سوی دیگر درهم‌تنیدگی معنایی، زیربنای اکتشاف دانش و استخراج مفهوم و نهایتاً هوشمندی مصنوعی را فراهم می‌کند.

### بصری‌سازی دانش (Knowledge Visualization)

تبادل هر دو نوع دانش ضمنی (که به سختی قابل بیان است) و دانش آشکار (که به سادگی قابل ساختاردهی است) بین افراد، در یک فضای فیزیکی مشترک، شکل بهینه به خود می‌گیرد. رای‌ون این امکان را فراهم می‌کند که معانی و مفاهیم پرورش یابند؛ پیش‌نیازی که به عنوان زیربنای خلق دانش مطرح می‌شود. در این شرایط، فضای مشترک بین افراد به یک سری "چارچوب‌های تفسیری" قابل اطلاق است که از خود دانشی که به اشتراک گذاشته شده است سرچشمه می‌گیرد. این فضای مشترک می‌تواند شامل فعالیت‌های مشترک حول حوزه‌های دانش یا اشیاء دانش، روابط اجتماعی بین کارکنان سازمان، خود حوزه‌های دانش، زمینه‌های کاری و مهارت‌های مرتبط و همچنین مستندات مرتبط باشد. بصری‌سازی چنین روابطی گام مهمی در عملیاتی کردن یک فضای مشترک

دانشی سایبر است که می تواند کیفیت تبادل دانش را در یک سازمان بهبود بخشد. به این ترتیب، بصری سازی روابط بین موجودیت های دانش، می تواند از خلق و به اشتراک گذاری دانش پشتیبانی نماید. روابط بین افراد، حوزه های دانش و اشیاء دانش (همان در هم تنیدگی معنایی) بخش مهمی از مدل سازی این فضای اشتراکی را در بر می گیرد، زیرا در اصل، این روابط هستند که چگونگی و ابعاد دانش و تعاملات درونی یک سازمان را به صورت واقعی توصیف می کنند.

سیستم های مدیریت دانش می توانند شامل موجودیت های مختلفی در سطح کلان باشند: عناوین یا همان حوزه های دانش سازمان، فرآیندها/فعالیتها، مستندات و افراد و ... سیستم ها و استراتژی های مختلف اهمیت متفاوتی برای این موجودیت ها قایل هستند. در میان انواع سیستم های مدیریت دانش، سیستم های مبتنی بر گراف، روابط درونی بین این موجودیت ها را مدل سازی کرده و نمایش می دهند و حتی از تحلیل آن ها استنتاجاتی به دست می دهند. سیستم های مبتنی بر گراف، شامل گره ها و کمان های بین آن ها هستند. به وسیله بازنمایی دانش توسط سیستم های مبتنی بر گراف، با بصری سازی روابط معنایی بین موجودیت های مدیریت دانش، می توان دانش موجود در حوزه های دانش پیچیده را کسب کرد.

### معیارهای آمادگی مدیریت دانش

| معیارها                  | شرح                                                                                                                           |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۱. اعتماد                | حفظ کردن اعتماد متقابل با یکدیگر مبتنی بر قصد و رفتار                                                                         |
| ۲. آموزش                 | ابزار ها و رویه های مناسب آموزش. فراهم کردن محیط خود آموزشی و خود یادگیری. تشویق کارمندان به شرکت کردن در آموزش داخلی و خارجی |
| ۳. یک فرهنگ از نوع دوستی | قصد همکاری بدون جبران کار                                                                                                     |
| ۴. محیط رهبری باز        | بحث آزاد درباره دیدگاه. استراتژی و رویه ها و پشتیبانی از بهبود و سبک رهبری دموکراتیک                                          |
| ۵. درس گرفتن از شکست     | بحث کردن آزادانه درباره اشتباهات و دلایل آنها                                                                                 |
| ۶. استراتژی دانش         | استراتژی های ویژه (خاص) برای مدیریت دانش                                                                                      |
| ۷. مدیریت پشتیبانی       | اندازه ای که رهبری سازمان و مدیریت متعهد شده اند و پشتیبانی شده اند در اجرای (پیاده سازی) تغییرات آینده                       |
| ۸. مشارکت                | چه اندازه یک مخاطب احساس می کند که او را در فرآیند تغییر شریک کرده اند                                                        |

| معیارها                              | شرح                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ۹. تمرکز                             | حدی از حقوق تصمیم، یعنی سطحی از تمرکز است. همچنین امکان دسترسی به دانش برای تصمیم گرفتن بهتر را دارد. آیا افراد بدون ناظر می توانند فعالیت خود را انجام دهند؟ کارمندان به خود تصمیم گیری تشویق شده اند یا خیر؟ افراد قبل از انجام فعالیت هایشان از ناظر خود باید سوال کنند یا خیر؟ |
| ۱۰. رسمی سازی                        | درجه ای که روابط شغلی و تصمیمات به وسیله رویه های استاندارد و سیاست ها و قوانین رسمی اداره می شوند.                                                                                                                                                                                |
| ۱۱. کیفیت اطلاعات                    | اندازه ای که افراد احساس می کنند که اطلاعات مفید و پر معنی فرآیند تغییر دارند.                                                                                                                                                                                                     |
| ۱۲. کار گروهی                        | تشویق گروههای خلق دانش. نگرانی درباره دانش و تجربه کار گروهی. ارزیابی در هماهنگی، همکاری و بهره وری تیم.                                                                                                                                                                           |
| ۱۳. سود                              | اندازه منفعت یا سودی که افراد از اجرای فرآیند تغییر آینده می خواهند.                                                                                                                                                                                                               |
| ۱۴. تناسب (اقتضاء)                   | درجه ای که فرد احساس می کند تلاشش برای تغییر برای سازمان در دستیابی به اهدافش مناسب و درست (قانونی) بوده است.                                                                                                                                                                      |
| ۱۵. اختلاف (تفاوت)                   | اندازه ای که افراد احساس می کنند که سازمان به تغییر نیاز دارد.                                                                                                                                                                                                                     |
| ۱۶. سیستم پاداش                      | مراجعه به منابع پاداش مانند هدیه، انعام و یا حقوق بالاتر                                                                                                                                                                                                                           |
| ۱۷. دسترسی به زیر ساخت سیستم اطلاعات | پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش به این نیاز دارد که به نرم افزار، سخت افزار و شبکه مراجعه شود.                                                                                                                                                                                    |
| ۱۸. مهارت کلامی                      | زبان عامل مهمی برای تسهیم دانش است که از طریق روایت و توضیح است، فیلتر کردن (صاف کردن، تصفیه کردن) از حوزه های فیزیکی و فرهنگی و هدایت معنی دار.                                                                                                                                   |
| ۱۹. مهارت T شکل                      | این مهارت بر مبنای دو بعد است، عمیق (عمودی) و عریض (افقی) کسی که این مهارت را دارد می تواند حوزه دانش خاص و کاربردش در رویه های خاص را کشف کند. آنها می توانند دارایی های دانش را محکم کنند. همچنین آنها به ترکیب کردن دانش نظری و عملی (کاربردی) قادر هستند                       |

برخی مشکلات ناشی از عدم پیاده سازی مدیریت دانش (جنبه مثبت استفاده شود که نباید این موارد باشد)

- خروج دانش و تجربه افراد از سازمان همراه با خروج فرد از سازمان به دلایلی نظیر بازنشستگی
- عدم شناسایی سرمایه های دانشی سازمان
- بالا بودن میزان دوباره کاری در سازمان
- عدم امکان استفاده افراد از دانش و تجربیات یکدیگر

- عدم امکان مستند سازی و استفاده مجدد از دانش تولید شده در پروژه ها
- بالا بودن زمان آشنایی افراد جدیدالاستخدام با دانش های نهادهای سازمان
- دستاوردهای پیاده سازی مدیریت دانش در نهادهای سازمانها و صنایع مختلف
- شناسایی فضاهای دانشی شرکت
- استخراج، ارزیابی و طبقه بندی دانایی های تولیدی در ذهن کارشناسان در فضاهای مختلف کاری،
- امکان بازیابی دانایی های تولید شده در ذهن مدیران و کارشناسان شرکت در هر زمان در آینده
- ارائه پاسخ مناسب به سوالات هر یک از کارشناسان شرکت توسط بهترین متخصصان هر حوزه
- امکان شناسایی نقاط قوت و ضعف دانشی سازمان و برنامه ریزی جهت برطرف نمودن نقاط ضعف
- امکان جمع آوری، طبقه بندی و بازیابی و تعریف سطوح دسترسی مناسب جهت کلیه مستندات سازمانی نظیر دستورالعمل ها، رویه های کاری، قوانین، اسناد و نقشه های فنی، گزارشات کاری
- امکان برگزاری فروم های دانشی حول مسائل و مشکلات کاری و استفاده از تعامل حاصل از آن
- امکان اخذ و ارائه بهترین پشتیبان های تصمیم گیری طی الگوریتمی کارا جهت مدیران سازمان به منظور اتخاذ بهترین تصمیم ها
- تشکیل گروه های تخصصی در حوزه های مختلف کاری و مستندسازی نشست های حاصله
- ایجاد انگیزه های مناسب در کارکنان به منظور شرکت در فعالیت های تسهیم دانش در سازمان
- پایین آوردن زمان و هزینه های آموزش افراد جدیدالاستخدام

### نتیجه گیری

برای توسعه و پیشرفت، باید در ساختارها و ارزش های اساسی سازمان تغییرات مؤثر ایجاد شود.

- لازم به ذکر است که مدیریت دانش جهت اجرا، نیازمند عوامل ذیل می باشد:
- درک و پذیرش ارزش اطلاعات و دانش به عنوان یک ابزار استراتژیک
- داشتن یک گروه مدیریتی که نسبت به اجرای مدیریت دانش وفادار باشند
- داشتن قابلیت و تمایل به تغییرات
- داشتن انگیزه و علاقه جهت بهتر شدن

- تمایل به درگیر کردن کارمندان در فرآیند کار
  - اعتقاد به عدم بهره‌برداری کامل از توانایی‌های موجود
  - پذیرش یک سیستم باز با توجه به سهیم شدن در اطلاعات و دانش
  - ایجاد مهارت در تغییر یا بهبود مستمر و مداوم روش کار
  - آموزش مستمر در همه سطوح از جمله فردی، گروهی و سازمانی
  - انتخاب درست اعضای تیم مدیریت دانش
  - برنامه‌ریزی درست و پیش‌بینی مناسب، جهت اجرای سیستم مدیریت دانش
  - تخصیص بودجه جداگانه جهت اجرای سیستم مدیریت دانش
  - نهادینه شدن فرهنگ سازمانی جهت پذیرفتن سیستم مدیریت دانش
  - تعهد و حمایت مدیریت ارشد از اجرای سیستم مدیریت دانش
  - آشنایی و ناتوانی تیم مدیریت دانش در شناخت درست از سازمان و ارتباطات سازمانی
  - بررسی ناقص از سیستم‌های موجود و عدم تطابق سیستم جدید با سیستم‌های جاری
  - برنامه‌های آموزشی نامناسب
  - استفاده از تکنولوژی‌های مناسب
  - برنامه‌ریزی‌های صحیح و پیش‌بینی‌های درست ابعاد پروژه مدیریت دانش
- امروزه اقداماتی که منجر به پیروزی یا شکست پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک سازمان می‌شود، به استفاده موثر از دانش، اطلاعات و داده‌های در دسترس مربوط است. عدم توجه به اهمیت فعالیتهای دانشی توسط برخی از منابع انسانی سازمان، عدم توجه به کیفیت دانش‌های وارد شده و نبود حس سرنوشت مشترک بین کارکنان سازمان‌ها از مهمترین چالش‌های پیاده‌سازی مدیریت دانش است. باید توجه داشت که در همه سازمان‌ها بویژه سازمان‌های حمایتی تکیه داشتن به پیاده‌سازی مدیریت دانش بصورت صرف و عدم توجه به کارایی و اثر بخشی و دوام آن مشکل اساسی است در واقع شناسایی و پیش‌بینی محدودیت‌ها و چالش‌هایی می‌تواند در کاهش آن کمک نماید. این محدودیت‌ها غالباً محدودیت‌های فرهنگی، انگیزشی، ساختاری و اجرایی مدیریت دانش است. زیرا فرهنگ پایه‌گذاری شده در سازمان‌ها به گونه‌ای است که نحوه عملکرد و تفکر افراد نسبت به محیط کاملاً ثابت و بدون تغییر است. برای درک مفهوم دانش و اینکه چه آموزه‌هایی برای سازمان دانش تلقی می‌شود، می‌توان کارگاه‌های آموزشی بصورت دوره‌ای برگزار کرد (carneiro, Alberto, 2001: pp358).

### ارائه راهکارها و پیشنهادهای مدیریت دانش با توجه به منابع انسانی بسیج

- سهیم کردن همگان در اطلاعات (مشارکت همگانی در اطلاعات)
- تفویض اختیار به کارکنان جهت انجام کارهای مرتبط با و فقه خود
- الگوسازی رفتار کارکنان موفق
- تشویق کارکنان به ارائه دیدگاه‌ها و نظرات
- بررسی نیازهای دانشی واحدها در فواصل زمانی مناسب
- طراحی و اجرای دوره‌های آموزشی اثربخش و براساس نیازهای شغلی و توانایی‌های متصدی شغل
- برقراری اتاق‌های گفتگو و مباحثه
- دادن بازخورد به کارکنان در قبال فعالیت‌های کاری
- تشویق کارکنان به ارائه راهکارهای نوین و ایده‌های خلاقانه
- استفاده از مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی
- ایجاد همبستگی در سازمان و در نتیجه ایجاد الفت کارشناسان
- انتشار دانش و ازدیاد آن
- سبک‌های مناسب رهبری سازمان
- نگرش‌های کوتاه مدت و کل‌نگری مدیران سازمان
- دسترسی به دانش گروه‌های خارج از سازمان
- ساختار سازمانی منعطف و پویای سلسله‌مراتبی

## منابع

۱. اخوان و باقری، پیمان و روح اله، *فناوری اطلاعات در مدیریت دانش*، ۱۳۸۹، تهران، انتشارات کیان رایانه سبز، ص ۱۲
۲. افرازه، عباس، *مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)*، چاپ اول، انتشارات دانشگاه صنعتی امیر کبیر،
۳. امینی و باقری، مصطفی و علی، سال ۱۳۹۱، *نسل های مدیریت دانش در ارتش آمریکا و پیش بینی آینده آن (مطالعه مورد نیروی دریایی آمریکا)*، اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه امام حسین (ع)
۴. ثاقب تهرانی، *مدیریت فن آوری اطلاعات*، تهران، مهربان نشر، ۱۳۹۴، چاپ اول، ص ۵۰۷ و ۵۰۸.
۵. جعفری مقدم، سعید، *مستندسازی تجربیان مدیران (از دیدگاه مدیریت دانش)*، ۱۳۸۲، ناشر: مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت، تهران، چاپ اول
۶. حسن زاده، محمد، *بررسی مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران*، ۱۳۸۵، پایان نامه د ترای کتابداری، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه فردوسی مشهد.
۷. حسنی مقدم، صادق، ۱۳۹۱، *مدیریت دانش، سرمایه های انسانی و بررسی تاثیر آن بر عملکرد شرکت های دانش بنیان بسیجی*، اولین همایش ملی تجزیه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه امام حسین (ع)
۸. خوانساری، جیران و دیگران (۱۳۹۶)، *فناوری اطلاعات تسهیل کننده ای برای ارتقای مهارت های پویای سازمان با بکارگیری مدیریت دانش*، مجموعه مقالات هشتمین کنفرانس بین المللی مدیریت؛
۹. رایان پور و روحانی، عماد و احمد، سال ۱۳۹۱، *تجربه نگاری فرماندهان گذشته و معرفی الگوی موفق مرزبانی*، اولین همایش ملی تجربه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه امام حسین (ع)
۱۰. رضانی، عبدالله، سال ۱۳۹۱، *بررسی عوامل پیاده سازی موفق مدیریت دانش در سازمان تحقیقات و جهاد خودکفایی ندسا*، اولین همایش ملی تجزیه نگاری، تجربه کاوی و مدیریت دانش در سازمان، دانشگاه امام حسین (ع)
۱۱. سوری، حسن، *ارائه روشی برای بهبود فرآیندهای کسب و کار با استفاده از مدیریت دانش*، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته صنایع، دانشگاه علوم و فنون مازندران، (۱۳۹۷)
۱۲. مهریاری و کنگاوری، محمد رضا، فرخ، ۱۳۸۷، *پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مهندسی کامپیوتر (نرم افزار) با عنوان طراحی یک چارچوب جهت هدایت پروژه های مدیریت دانش سازمانی*، دانشگاه علم و صنعت

۱۳. ناناکا و تاکوچی، ایکو جیرو و هیروتاکا، مدیریت دانش شرکت های دانش آفرین، ۱۹۹۵،

مترجم علی عطاfer، جبار اسلامی، انتشارات سماء قلم، ص ۱۵۴

۱۴. هنورد و محمدی، اصغر، (۱۳۸۸)، "شناسایی عوامل کلیدی موفقیت سیستم مدیریت دانش

در دانشکده ها و مراکز، آموزش عالی تهران". نشریه مدیریت فن آوری اطلاعات، ش ۳، ص ۳۷

15. carneiro, Alberto, **The Role of Intelligent Resources in Knowledge Management**, Journal of Knowledge Management, Volume 5. Numbers 4, pp.358-367, 2001

16. Chou, S.-W., & Liu, C.-H, **Learning effectiveness in a web-based virtual learning environment: A learner control perspective**. Journal of Computer Assisted Learning, 21(1) 2005,, 65-7

17. [http://www.irandoc.ac.ir/data/e\\_j/vol4/sarfzadeh\\_hazeri.htm](http://www.irandoc.ac.ir/data/e_j/vol4/sarfzadeh_hazeri.htm). 1

18. Ignizio, James, 1991, **The Development and Implementation of Rule-Based Expert Systems** Kamran Parsaye, Mark Chignell, 1988, Expert Systems for experts, John Wiley and sons

19. North, Klaus., **Wissenorientierte Unternehmensfuehrung Wertschoefung durch Wissen**. auflage, Wissbaden Gabler, (1999).